

# BOP ビジネスの再考

## Reconsidering of the BOP business

博士後期課程 経営学専攻 2010年度入学

舟 橋 豊 子

FUNAHASHI Toyoko

### 【Abstract】

This paper reconsiders BOP business with regard to seven factors (1) market scale, (2) company profits, (3) investment, (4) effects on the business, (5) partnership, (6) environment, (7) effectiveness of the project. This study method depends on literature about emerging markets and finds solutions. Results from the studies revealed the following:

Firstly, multinationals should be tolerant with the development of the new business and the long recovery period of investment. Leadership policy is important.

Secondly, multinationals should understand consumer demand by paying attention to their lives. They also should share the roles with local people in their supply chains.

In conclusion, the reconstruction of the business model through value chains and the creation of new markets is essential for multinationals.

### 【Key Words】 BOP (Bottom of the Pyramid/Base of the Pyramid)

新興市場 (emerging markets)

BOP ビジネスのリスク (risks in BOP business)

BOP ビジネス戦略 (BOP business strategy)

多国籍企業 (multinationals)

### 目次

#### I はじめに

#### II BOP ビジネスの概要

#### III BOP ビジネスのリスク

## Ⅳ BOP ビジネスの市場戦略

## Ⅴ 結びとして

### Ⅰ はじめに

従来のビジネス構造には取り込まれてこなかった新興国の貧困層が巨大な潜在市場として注目されている。その一方で、低所得者を対象とした BOP ビジネスに取り組むことを躊躇している企業も多いのではないだろうか。一日 2 ドル程度<sup>1</sup> で生活する人々を相手にビジネスが成り立つのだろうかという疑問もあろう。本研究では、この市場について、リスクとその対応策について取り上げる。尚、筆者が対象とする BOP ビジネスには、ソーシャルビジネスを含めず、多国籍企業を初めとする利益追求型の民間企業を対象とする。

本稿の構成として、Ⅱで BOP ビジネスの概要、Ⅲで BOP ビジネスのリスク、Ⅳで BOP ビジネスによる市場戦略について述べる。

本研究の課題は、BOP ビジネスの限界や否定的意見を考察し、その課題を解決する戦略を見つけることにある。そして、その結果、持続可能な BOP ビジネスを導きだすことを目的とする。研究方法としては、BOP ビジネスについて書かれた文献から BOP ビジネスの否定的意見や提言、戦略について抽出して、BOP ビジネスを再考する。

### Ⅱ BOP ビジネスの概要

#### (1) BOP ビジネスに至るまでの背景

1980年代より多国籍企業は巨大な新興国市場に目を向け始めた。新興国を既存製品向けの新市場と見なして、大幅な利益の獲得を期待した。しかし、製品開発や製造工程、流通プロセスなど、改革の中心は本社にあると考えがちで、新興国市場の技術者や経営者としての人材には期待しなかった。そのためだろうか、多国籍企業はたいした成功をおさめることができなかった。新興国市場では、顧客の獲得だけを考えるのではなく、現地の人材を生かして企業活動をする必要がある。発想の転換が求められる [Prahalad & Liberthal (1998), p. 70]。また、新興国市場への参入にあたって、新規の利益獲得が可能な収入源を見つけ、自社の競争優位に立つことがよく強調される。しかし、実際には多くの企業が新興国市場向けのビジネスモデルを創りだすことが出来ずに、従来の国内市場モデルを踏襲する。そのためマージンは低いか、もしくは富裕層だけを顧客に限定することになる。これでは十分な収益をあげることは出来ない [Eyring, et al. (2011), p. 89]。それは、どの新興国市場においても、西欧諸国の中間層にあたる所得を得ている層は、わずかな富裕層ぐらいだからだ。多国籍企業は多くの消費者を理解しないで、既存の製品やマーケティング戦略

---

<sup>1</sup> 米ドル、購買力平価

を新興国市場に持ち込んでいる [Prahalad & Liberthal (1998), p. 77]。

グローバル企業に対しても、消費者はコストパフォーマンスに期待する。そのため、競争の激しい市場では、低価格で製品やサービスを提供することができる地元企業のほうが有利である [Prahalad & Liberthal (1998), p. 72]。一方、新興国への参入企業は、低価格商品を生み出すために、少量パッケージや現地の低賃金労働者による生産、低コストの材料資源に頼る。時には製品を現地で設計する。しかし、基本的な利益の公式や操業モデルは既存市場と同じままであり [Eyring, et al. (2011), p. 89]。新興国市場において大幅にシェアを広げるまでには至っていない。

このように、多国籍企業を初めとする外国企業が新興国市場に参入するにあたって多くの困難を伴う状況にあるが、この新しい市場を政略するためには、どのような方法が取られるべきであろうか。

## (2) BOP ビジネスの概念

「BOP」という言葉は、Prahalad と Hart によって1998年に研究報告書 “The strategies for the bottom of the pyramid” で初めて使われた。BOP とは the Base of the Pyramid もしくは the Bottom of the Pyramid の略である。「Pyramid」とは「所得層を構成する経済ピラミッド」であり、世界の富の分配と収入を生み出す能力を表す。経済ピラミッドの上部は富裕層であり、経済ピラミッドの下部「BOP」は貧困層にあたる。

Hammond, et al. [Hammond, et al. (2007), p. 3 & p. 9] の報告書 “The Next 4 Billion” では、BOP を開発途上国における世帯あたり年間所得3000ドル未満の人々と定め、世界の総人口のうち約72%を占める40億もの人々がおり、約5兆ドルにも上る有望市場であると言う。水は200億ドル、ICTは510億ドル、医療1580億ドル、運輸1790億ドル、住宅3320億ドル、エネルギー4330億ドル、食品2兆8950億ドルの市場である。

図表1のように船橋 [舟橋 (2011), 43頁] は、Prahalad (2004), Hart (2007), Hammond, et al. (2007), 菅原 (2010) 等から「BOP ビジネスの基本概念」<sup>2</sup>を「企業が富を築くと同時に BOP 層の社会的課題の解決をすること」と捉えている。企業の本業である事業活動の中で、BOP 層の経済的自立の仕組みが作られ、インフラが発達し、技術の供与、BOP 層の雇用の創出、生活の利

図表1 BOP ビジネスの基本概念

企業	企業は富を築く(経常利益の創出)
BOP層	BOP層の社会的課題の解決 (経済的自立の仕組み、インフラの発達、 技術の享受、雇用の創出、生活の利便性)

出所：舟橋 (2011), 43頁。

<sup>2</sup> 舟橋 (2011) に BOP ビジネスの概念について詳細な記述がある。

図表2 BOP ビジネスの成功要因

<b>土着化: 商品・サービスの購入を可能にする仕組み (販売方法, 支払, 流通)</b>
<b>市場作り: 求めやすい価格, ニーズにあった商品 (製品開発, サービス, 技術, ビジネスモデルの創意工夫)</b>
<b>現地化(代理店やフランチャイズ)</b>
<b>政府, NGO, 多様な利害関係者との連携</b>

出所: 舟橋 (2011), 44頁。

便性が生まれることが期待される。

また、図表2のように船橋〔舟橋 (2011), 44頁〕は、Prahalad (2004), Hart (2007), Hammond, et. al. (2007) 等より「BOP ビジネスの成功要因」を導き出している。「BOP ビジネスの成功要因」は、土着化による商品・サービスの購入を可能にする仕組み、求めやすい価格やニーズにあった商品、需要を作り出すことによる市場作り、現地の人々を雇用することによって代理店やフランチャイズを実施する現地化、そして政府や NGO、多様な利害関係者との連携であると捉える。つまり、土着化、市場作り、現地化、多様な利害関係者との連携が望まれる<sup>3</sup>。

### III BOP ビジネスのリスク

新興国の貧困層が巨大な潜在市場として注目される一方で、BOP ビジネスの実現可能性について疑問を投げかける意見も多い。この節では、BOP ビジネスのリスクについて取り上げる。

#### (1) 市場規模

Hammond, et al. [Hammond, et al. (2007), p. 3] は BOP 層の市場規模は、約5兆ドルにも上ると述べているが、Karnani [Karnani (2007), p. 91] は、実際は0.36兆ドル程度に過ぎない小規模な市場であるという。貧困層が多く住む農村には集落が散在しており、ローカル企業も存在するため利益が薄いマーケットであると指摘する。多国籍企業が参入する余地はないと考えられる。Prahalad [Prahalad & Liberthal (1999), p. 71] は、BOP 層は大規模なグループであるが、地元の慣習や個人的習慣を重んじ、地元の製品びいきの者が多く見られるという。BOP の最下層の人々については、近い将来に購買意欲の高い消費者になる可能性は少ない。Karnani [Karnani (2007), p. 100] は、BOP 層は可処分所得が少ない点を指摘する。

BOP ビジネスは、たとえ、企業が意欲的だったとしても、すべての企業、商品、サプライチェーンが可能なのではない。通信や日用消費財、医薬品などの業界は別として、巨大企業がコストを抑えて低価格で貧困者に製品を販売することは、困難である。利益を度外視した社会貢

<sup>3</sup> 経済産業省貿易経済協力局通商金融・経済協力課編 (2010) と野村総合研究所 (2010) も参考としている。

献活動になりがちである [Karamchandani, et al. (2011), p. 107]。

## (2) 収益性

BOP ビジネスでは薄利多売が求められる。その一方で、多国籍企業が、通常、用いるサプライチェーンや生産方式、デリバリーシステムでは、非常に多くのコストがかかる。例えば、農産物を生産する場合、小規模農家や地方の農家に対しては最低賃金を支払うだけで済むが、農家向けの種や苗の配達、収穫された農作物の集荷、企業による生産地の視察、遠方で実施するトレーニングなどには莫大な費用がかかる。コカ・コーラは、ウガンダのジュース生産を、採算がとれないために中止した [Karamchandani, et al. (2011), p. 110]。

多くの多国籍企業にとって、新興国市場への参入は、新しいカテゴリーの製品やサービスの導入を意味する。現地の嗜好や習慣を反映する食品などについては、無料サンプルの配布や有名人を起用した啓蒙活動はコストがかかる [Prahalad & Liberthal (1999), pp. 72-73]。

事業の対象となる顧客は多いが、過疎地に在住もしくは散在するため、フェース・トゥ・フェースのビジネスでは採算がとれない。耐久消費財について言えば、保証期限内の修理や部品交換に多くの費用がかさむ。そのため、革新的な企業ではローカルのネットワークを活用するが、小規模サプライヤーは、トレーニング不足や商品の横流しといったリスクも伴う。商品やサービスのメンテナンスが必要なビジネスエコシステムは、BOP ビジネスでは機能しないことが多くある [Karamchandani, et al. (2011), p. 110]。収益を生むシステム作りが課題である。

## (3) 投資の回収

新興国市場は、非効率的な流通システム、粗末な金融機関、機能しない物流などインフラに問題があって投資がかかると思われがちである [Prahalad & Liberthal (1999), p. 74]。

新しい市場を創造すれば巨大な富が見込まれるが、マネージメントが複雑であり、投資額が大きい。投資を回収するのに長い年月がかかり、少なくとも5～6年は見込まれる。グラミン銀行は、マイクロクレジットという新しい市場を創造した成功例であるが、グラミン銀行でさえ、初期にマイクロクレジットに取り組んだ顧客の生活やビジネス基盤が定着し、ビジネスモデルがある程度の規模になるまでに6年かかった [Simanis (2011), p. 124]。

## (4) 本業に与える影響

BOP ビジネスが本業に与えるネガティブな面もある。Karamchandani, et al. [Karamchandani, et al. (2011), p. 110] は、まず、宣伝の仕方によっては、大衆の反発を受けて企業のイメージダウンとなるという。また、低所得者向け商品と認識されることによって、ブランドイメージが落ちることや、低価格商品の出現によって、中価格帯商品が売れなくなることを挙げている。さらには、インフォーマル経済にある競合相手を企業は見落としがちであるという。例え

ば、フルーツジュースを取り扱う企業は露天商が競合の場合もあって、地域の人々から事業のボイコットを受ける可能性がある。

#### (5) パートナースhip

BOP ビジネスでは、顧客を深く知るために、多国籍企業が NGO や他の組織とパートナーシップを築くことが推進される。しかし、実際には多くの企業が、他の組織とパートナーシップを組むことを諦めている。それは、社会的貢献かビジネスかという優先順位の違いや、求める品質基準の違い、もしくは意思の疎通がうまくいかずにパートナーに対して疑心暗鬼になること等による [Karamchandani, et al. (2011), p. 108]。

#### (6) 環境破壊

少量パッケージは BOP 層の消費を可能とするため、BOP ビジネスで推奨されがちであるが、使い捨てを招き環境を配慮していない [Karnani (2007), p. 95]。Hart [Hare (2007), pp. 38-40] は、需要の拡大によって石油や金属などの再生不能資源や土壌、漁業、森林といった再生可能資源が枯渇し、生態系バランスの崩れに繋がると指摘する。

#### (7) 事業の有効性

例えば、BOP ビジネスのひとつであるマイクロファイナンスは、銀行では融資をしてもらうことが困難な BOP 層が、小規模商店などの起業や商品購入のために非営利機関等から貸し付けてもらえることができる制度である。しかし、銀行から融資された場合よりも金利が高いことが多く、借金が増えていくケースもある。Karnani [Karnani (2007), p. 103] は、マイクロファイナンスが本当に貧困を緩和させているのかどうか裏付けがないという。

### Ⅳ BOP ビジネスによる市場戦略

BOP ビジネスのリスクについてⅢで取り上げた。このリスクを克服するにあたって、企業はどのような戦略を取ればよいのだろうか。ここでは、リスクを克服するための市場戦略について述べていく。BOP ビジネスは偶然に成功するわけではない [Prahalad & Liberthal (1999), p. 70]。富裕層や先進国の消費者と同じようなマーケティング活動では、失敗に終わるだけである。新規市場への積極的な取り組みが必要と言える。

#### (1) 市場規模の拡大

市場規模が十分な収益を出すには小さすぎるという懸念への対応策について、ここでは述べる。

## ①市場の創造

Simanis [Simanis (2011), p. 103] は BOP ビジネスについて「市場参入」と「市場創造」を明確に区別して考える。既存の BOP 市場に参入することが「市場参入」であり、消費者や競合他社の綿密な調査が必要である。しかし、対象となる規模が限られており、既存の BOP 市場に参入しても「富」は望めない。一方、新たな BOP 市場を創造することが「市場創造」であり、この新しく、手つかずの市場には巨大な富が見込まれる。既存の市場に参入するのではなく、新しい市場を創ることが不可欠であるという。

## ②新しいマーケットの開拓

次に新しいマーケットの開拓が挙げられる。たとえ BOP 市場が世界に 5 兆ドルの規模があったとしても、低所得者層は所得が少ないため購買力に不安が残ること、あるいは低所得者層が多く住む農村は散在していることから、長期投資や新しいビジネスモデルが必要にも関わらず、将来的に収益をあげられるのかという不確実性がある。

Eyring, et al. [Eyring, et al. (2011), p. 90] は、新興国市場において、まず最初に巨大な中間層のマーケットに参入することを勧める。この層は富裕層向けの最低価格帯商品でさえも手に入れることができないが、冷蔵庫や洗濯機などローエンドのソリューションではニーズが満たされておらず、選択肢が少ない。この中間層向けのマーケットに参入することによって、企業は満たされていない新興国の重要なニーズを認識することができる。

利益を生み出し、顧客が購入しやすい新しいビジネスモデルを根本から考案して、継続的に想定した内容を実験し、調整することによって、慎重にビジネスモデルを発展させることが可能となる。

価格帯、購入機会、使いやすさを追求することによって、企業は巨大なマーケットを獲得できる。顧客となる人々の生活やニーズを理解することによって、製品の余分な機能を省き、既存製品を改良して低価格で販売することができる。デザインや設計の変更、部品の簡素化が期待されるという。

中間層向けに開発された製品は低所得者層にも受け入れられる仕様を持ち、親戚や家族との共同購入や支払方法の工夫によって、低所得者層にも入手可能となるであろう。

Eyring, et al. (2011) は顧客の満たされていないニーズを見つけるための具体的方法を、顧客が自社製品を使って何をしているのかを調べ、競合企業の製品だけでなく、顧客が購入している自社製品の代替品を探し、製品仕様を補う行動を見つけることであるという。職業によってニーズが違う可能性もある。また、その製品やサービスを利用している理由を尋ねることを勧めている。

### ③販売方法

消費者が購入可能な方法を見出す。例えば、使い切りの小さい個装にして販売すれば BOP 層も購入することができる。広告宣伝には現地市場に的を絞った戦略が求められる [Prahalad & Liberthal (1999), p. 73]。フィリピンのテレビコマーシャルでは、多くの日用消耗品や食料品に価格が表示されている。コマーシャルにある殆どの小分けパックの商品は 5 ペソ（日本円で 9 円相当<sup>4</sup>）であり、商品の良さと同時に買い求めやすさをアピールする。消費者感覚からいえば 1000 ペソが日本の一万円に相当するといわれる。5 ペソは日本の感覚からいえば、50 円といったところであろうか。また、地域のネットワークによる口コミの活用や、実演販売を通して商品の愛好者を増やすことも有用であろう。

ユニリーバのインド子会社であるヒンドスタン・ユニリーバは、食料品や雑貨などを扱う地元の小規模ストア（パパママストア）を通して洗剤（Wheel detergent）を販売することによって、都市の洗剤市場に参入することに成功した。この小規模ストアは、地域に綿密なネットワークを持ち、数多くの店舗がある [Simanis (2010), p. 117]。

### ④支払方法の選択

多くの企業は価格を下げることに力を注ぐが、BOP 層が貧困者であるというだけでなく、経済的に不安定な状態の中で生活していることを見落としている。BOP 層は支払について信用を得難いことが多いが、販売にあたって前金は問題外である。少量の販売や、可能であれば後払いや分割払いといった支払方法が購入の後押しをする。また、消費した量だけ、支払うという方法もある。これはガーナにおける私立の初等教育やインドの灌漑用ポンプ、フィリピンの飲用水の浄水に用いられている [Karamchandani, et al. (2011), p. 108]。1952年に創業されたカサス・バイアは、ブラジルの貧しい地域だけを対象として営業する顧客数が 1000 万人を超えるブラジル最大の小売業の一つである。主な顧客はスラム街の住民であるが、融資を組み合わせることによって、これまでに約 1880 億円の売上高を達成した [Prahalad (2004), pp. 207-210]。

### ⑤ BOP 層の可処分所得を増やす

企業は BOP 層から生産物を適正価格で購入することによって、BOP 層の可処分所得を増やすことが不可欠である。BOP 層の能力を生かし、生産性向上のためにトレーニングを行うことで、地元の雇用創出に力を注ぐべきである [Karnani (2007), p. 91]。ユニリーバのインド子会社であるヒンドスタン・ユニリーバは数万にも及ぶ販売代理店のトレーニングを実施して雇用を創出した。アフガニスタンの携帯電話ネットワーク会社であるシャロンも、零細小売店

---

<sup>4</sup> フィリピン通貨 1 ペソ = 約 1.77 円（2011 年 10 月現在）



へのトレーニングによって成功している。企業が自社の経済的成功と顧客層の経済的成功とを結びつけば、多くの利益を上げることができる [Rangan, K. V., et al. (2011), p. 114]。

## (2) 収益性

BOP ビジネスは薄利多売であるといえるが、多国籍企業が、通常、用いるサプライチェーンや生産方式、デリバリーシステムでは、非常に多くのコストがかかる。また、商品やサービスのメンテナンスが必要なビジネスエコシステムは、BOP ビジネスでは機能しないことが多くある [Karamchandani, et al. (2011), p. 109]。現地の嗜好や習慣を反映する食品などについては、無料サンプルの配布や啓蒙活動にコストがかかる [Prahalad & Liberthal (1999), pp. 72-73]。以下に解決策を挙げる。

### ①ビジネスモデルの再構築

収益性の改善にはビジネスモデルの再構築が有用である。どんな取り組みが有効であるのか、ここでは取り上げていきたい。

新しいビジネスモデルを創ることができる企業は BOP ビジネスに伴う障害を乗り越えることができる [Karamchandani, et al. (2011), p. 111]。あるいは、多国籍企業は、経営資源の見直しやコスト構造の見直し、製品開発工程の再設計、経営陣の文化的多様性に取り組む必要がある [Prahalad & Liberthal (1999), p. 79]。バリューチェーンのどの段階でも低いマージンをいとわないこと、インフォーマル市場に適応できることも有効である。正式な貿易書類や証明書を必要とする慣行にある企業には向かない [Karamchandani, et al. (2011), p. 109]。

企業の資本効率を改善するうえで、サプライチェーン・マネジメントは重要である [Prahalad & Liberthal (1999), p. 74]。Karamchandani, et al. [Karamchandani, et al. (2011), p. 111] は、成功している企業は、企業のバリューチェーンの中に多くの小規模サプライヤーを取り入れていることを挙げ、Voltic の事例を述べる。

中流層向け飲料水メーカーの Voltic は、ガーナでは BOP 層をターゲットとして、日用品市場で良質な商品を販売するという革新的な戦略を用いた。現在では、インフォーマルな商人によって 500 ml のプラスチックパウチで販売地域が拡大している。

人気の秘密は冷却を保つ袋にあり、高品質商品として販売される。最初は首都アクラの工場で集中的に生産されたが、貧困層が住む各地域に流通させるには、多くの物流コストやデリバリーコストがかかった。そのため、各都市に工場とフランチャイズを置いた。

毎日、品質が管理される飲料水はストリートベンダーによって販売される。フランチャイズに運営コストはかかるが、運搬に投資する必要がなく、ブランドも保つことができた。その結果、毎日、50万個もの飲料水パウチが販売されている。

## ②商品開発

多くの多国籍企業にとって、新興国市場への参入は、新しいカテゴリーの製品やサービスの導入を意味する。新規商品については、消費者の意識を変える必要がないため、導入が簡単である。しかし、既存商品については、新興国市場では若干の設計変更が求められる [Prahalad & Liberthal (1999), p. 73]。企業の従来の商品開発の方法とは違った取り組みが必要である。

従来とは違う志向を持った商品開発に寛容な企業風土も必要である。これまで多くの投資がされていたとしても、その技術力を用いて、利潤の低い BOP ビジネス製品の開発に取り組むことができる環境が求められる [Karamchandani, et al. (2011), p. 109]。本社のトップマネージャーではなく、現場に精通した国ごとのマネージャに権限を持たせ、商品開発についても、従来とは違った評価基準を設ける必要がある [Prahalad & Liberthal (1999), p. 75]。

ニーズと需要は異なる。多くの企業が時間や資源を BOP ビジネスの製品開発のために消耗しているが、消費者がその製品を望んでいるとは限らない。例えば、ソーラーパワーの手提げランプや低エネルギーコンロ、携帯電話のように関心を強く引き付ける上昇志向品、金貨のうちどれが欲しいかを尋ねる調査では、85%の消費者が携帯電話と金貨を選んだ [Karamchandani, et al. (2011), p. 109]。消費者はランプやコンロのように既存商品があるものについては、従来よりも低価格で良い品質を求めるか、若しくは単に安い商品を望むのであろう。

## (3) 投資の回収

BOP ビジネスについては、長期的に市場創造に取り組む姿勢が求められる [Prahalad & Liberthal (1999), p. 79]。薄利多売のビジネスなため、他の市場よりも投資を回収するのに時間がかかる。

BOP 層を対象とした投資には、入念な準備が必要であり [Simanis (2010), p. 123], [Karamchandani, et al. (2011), p. 109] は BOP ビジネスに取り組むための企業の条件として、リーダーが長期的志向であることを挙げる。

## (4) 本業に与える影響

BOP ビジネスが本業に与えるネガティブな面については、筆者は次のように提案する。まず、広告宣伝の仕方に考慮する。ブランドイメージが落ちる懸念に関しては、ブランド拡張をして違うネーミングで販売する。低価格商品の出現によって、中価格帯商品が売れなくなる懸念については、中価格帯商品の機能性やブランドをアピールすることが考えられる。

企業はインフォーマル経済にある競合相手を見落としがちであるという点については、Karamchandani, et al. [Karamchandani, et al. (2011), p. 110] が指摘するように、その地域の人々から事業のボイコットを受けないためにも、雇用やバリューチェーンの中で生産や販売といった何らかの役割を現地の人々にもたらす配慮が必要である。

#### (5) パートナースhip

企業が NGO や他の非営利組織とのパートナーシップがスムーズにいかない理由として、事業の目的意識が違うことが大きく挙げられる。

たとえ、企業がどんな形態にある組織とパートナーになっても、各組織の目的意識が多少なりとも違うため、意思疎通に摩擦は生じるであろうが、筆者は地域コミュニティとのパートナーシップの構築を提案する。

Karamchandani, et al. [Karamchandani, et al. (2011), p. 110] は、革新的な企業ではローカルネットワークを活用するという。現地の質の高いサプライヤーを見つけて育成するのは、人件費が低いコスト的に優位である [Prahalad & Liberthal (1999), p. 74]。現地のパートナーにとっても、雇用の機会を得ることができる。

多国籍企業は現地パートナーを国内市場への参入手段と考えるが、現地パートナーは多国籍企業を技術や投資の調達源として見る。多国籍企業は、現地のパートナーの多くが市場知識を持ち合わせていると考えがちであるが、その商習慣は時代遅れであることも多い。しかし、地元と密着しており、知人も多いパートナーは貴重である [Prahalad & Liberthal (1999), pp. 75-77]。

#### (6) 環境破壊

企業は環境に配慮したパッケージを用いたり、リサイクルを進めるべきである。ユニリーバは、材料等に配慮した環境に優しくリサイクル可能なパッケージを用いる。また、環境保全に取り組むことは企業の義務であり、これを果たせない企業は国際的、社会的に非難されることになる。

国連では1992年、リオデジャネイロ国連環境開発会議にてリオ環境宣言を採択した。企業は地球の「持続可能な発展」を実現するパートナーとして重要な役割を担うようになり、環境問題、人間、倫理、社会と調和した形で経済成長に貢献することが要求されるようになった。そのため、CSR において先端を行く欧米企業は「持続可能な発展」を企業戦略の重要な項目の一つとしている。地球の「持続可能な発展」に沿った企業のあり方こそが、企業そのものの「持続可能な発展」に繋がっていくと考えられる [岡田 (2005), p. 34-35]。

#### (7) 事業の有効性

事業の有効性については、長期的に事業に取り組む中で、問題点を改善して良い仕組みを作り上げることが必要であろう。地域住民をはじめとした関係者の意見を傾聴して、取り入れることが重要である。

地元社会の経済が健全に成長すれば、バリューチェーンを構成するメンバー全員も、ますます利益を高め、繁栄していく [Rangan, V. K., et al. (2011), p. 115] に違いない。

以上、Ⅲに掲げた BOP ビジネスのリスクを克服するにあたって、企業がとるべき戦略について、

(1)市場規模、(2)収益性、(3)投資の回収、(4)本業に与える影響、(5)パートナーシップ、(6)環境破壊、(7)事業の有効性という7項目の分析から述べた。

(1) 市場規模の拡大には、①顧客の満たされていないニーズを掴んで、新しいビジネスの創造をすることや、②新しいマーケットの開拓が求められる。

Eyring, et al. (2011) は、最初に巨大な中間層のマーケットに参入することを勧める。中間層向けに開発された製品は低所得者層にも受け入れられる仕様を持ち、親戚や家族との共同購入や支払方法の工夫によって、低所得者層にも入手可能となるであろう。

③商品パッケージの工夫やロコミの活用、地元の小規模ストアの活用によって、消費者の購買機会や購買意欲を増やすことができる。④支払方法の選択の幅を広げること、価格帯を下げる工夫、⑤BOP層の可処分所得を増やすことによって顧客数の増加が期待できる。

(2) 企業の収益性を改善するためには、①ビジネスモデルの再構築が有用である。新しいビジネスモデルを創ることができる企業はBOPビジネスに伴う障害を乗り越えることができる(Karamchandani, et al., 2011)。企業の資本効率を改善するうえで、サプライチェーン・マネジメントが重要である(Prahalad & Liberthal, 1999)。商品開発には、新規市場に向けて従来とは違う志向を持った商品開発に寛容な企業風土が必要である(Karamchandani, et al., 2011)。新規商品においては、現地の嗜好や習慣を反映する食品など、消費者の意識を変える必要がないため、導入が簡単である。(Prahalad & Liberthal, 1999)。ニーズと需要をはき違えてはいけない。消費者は既存商品よりも低価格で良い品質を求めるか、単に安い商品を望んでいる(Karamchandani, et al., 2011)。

(3) 投資の回収には長期間がかかる。BOPビジネスに取り組むための企業の条件として、リーダーが長期的志向を持つことが必要である。

(4) BOPビジネスが本業に与えるネガティブな面の対応策については、広告宣伝の仕方の配慮、ブランド拡張、上位商品の機能性やブランドのアピール、バリューチェーンの中で生産や販売といった何らかの役割を現地の人々にもたらず配慮が挙げられる。

(5) パートナーシップについては、NGOや他の非営利組織とのパートナーシップは目的意識が違うため意思疎通が上手くいかないことがある。現地企業やコミュニティーに属する現地パートナーとの連携が強く望まれる。

(6) 環境破壊については、企業は環境に配慮したパッケージの利用やリサイクルを進めるべきである。現代社会において、環境保全に取り組むことは企業の義務であり、これを果たせない企業は国際的、社会的に非難されるであろう。岡田(2005)は地球の「持続可能な発展」に沿った企業のあり方こそが、企業そのものの「持続可能な発展」に繋がっていくという。

(7) 事業の有効性については、長期的に事業に取り組む中で、問題点を改善して、仕組みを作り上げることが必要である。関係者へのヒアリングを欠くことができない。

BOPビジネスは、BOP層だけに焦点をあてて事業を行うことではない。バリューチェーン全体のビジネスモデルの再構築や新規市場の創出が不可欠であり、この事業の取組みによって企業は国

際社会における企業間競争に勝ち残っていけるに違いない。筆者は、企業が、地域コミュニティを中心とした多様なネットワークと連携しながら本業を営むなかで、現地コミュニティ全体の生活レベルを上げ、結果的に BOP 層の生活改善がされ则认为る。

## V 結びとして

本研究の課題は、BOP ビジネスの限界や否定的意見を考察し、その課題を解決する戦略を見つけることにあった。そして、その結果として、持続可能な BOP ビジネスを導きだすことを目的とする。研究方法としては、BOP ビジネスについて書かれた文献から BOP ビジネスの否定的意見や提言、戦略について抽出して、BOP ビジネスを再考した。

BOP ビジネスは投資の回収に時間がかかる薄利多売のビジネスである。インフォーマル市場に適應できることが必要なことや、新規ビジネスに寛容であることなどから、伝統を重んじる大企業よりもベンチャー企業のほうが向いているであろう。しかし、それと同時に筆者は、ビジネスモデルの再構築が出来ない保守的もしくは実力がない企業は、激化する国際的な企業間競争に生き残ることができないとも考える。企業は新興国向けの低所得者層をターゲットとする BOP ビジネスについて検討することを契機に、これまでの自社のビジネスモデルについて再考することが求められよう。こうした取り組みが持続可能な BOP ビジネスを導きだすに違いない。

今後の課題として、本稿の裏付けとして行う BOP ビジネスの実地調査が挙げられる。特に、筆者の研究フィールドとするフィリピン社会における低下層の人々が、企業のサプライチェーンの中でどう関わっているのか、(1)市場規模、(2)収益性、(3)投資の回収、(4)本業に与える影響、(5)パートナーシップ、(6)環境破壊、(7)事業の有効性といった7項目に沿って調査することが挙げられる。調査対象の企業は、多国籍企業だけでなく、地元の現状や嗜好を知りつくしている代表的な現地企業の活動について取り上げることも不可欠であろう。

### 【参考文献】

- Eyring, M. J., Johnson, M. W and Nair, H. (2011), "New Business Models In Emerging Market", *Harvard Business Review*, January-February 2011., pp. 89-95.
- Hammond, A. et al. (2007), *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, World Resources Institute and International Finance Corporation, Washington.
- Hart, S. L. (2007), *Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity*, Wharton School Publishing, New Jersey.
- Hart, S. L. (2007), *Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity*, Wharton School Publishing, New Jersey, 石原薫訳『未来をつくる資本主義—世界の難問をビジネスは解決できるか—』英治出版, 2008年。
- Karamchandani, A., Kubzansky, M. and Lalwani, N. (2011), "Is the Bottom of the Pyramid Really for you?", *Harvard Business Review*, March 2011., pp. 107-111.
- Karnani A. (2007), "The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: Serving the World's Poor, Profitably", *Harvard Business Review*, September 2002., pp. 48-57.

- Simanis, E. (2011), “Needs, Needs, Everywhere, But Not a BOP Market to Tap”, in *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value*, London, T. and Havt, S. L. (eds.), FT Press, New Jersey, pp. 103–128.
- Prahalad, C. K. (2004), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, Wharton School Publishing, New Jersey.
- Prahalad, C. K. (2004), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, Wharton School Publishing, New Jersey, スカイライトコンサルティング訳『ネクスト・マーケット—「貧困層」を顧客に変えるビジネス戦略—』英治出版, 2005年。
- Prahalad, C. K. and Liberthal, K. (1998), “The end of Corporate Imperialism”, *Harvard Business Review*, July-August 1998., pp. 68–79.
- Rangan, V. K., Chu, M. and Petkoski, D. (2011), “Segmenting the Base of the Pyramid”, *Harvard Business Review*, June 2011., pp. 113–117.
- 岡田仁孝 (2005) 「企業の社会的責任 (CSR) と人権 (下)」『世界経済評論』12月号, 34–44頁。
- 経済産業省貿易経済協力局通商金融・経済協力課編 (2010) 『BOP ビジネスのフロンティア』財団法人経済産業調査会。
- 菅原秀幸 (2010) 「BOP ビジネスの源流と日本企業の可能性」『国際ビジネス研究』第2巻第1号, 45–67頁。
- 野村総合研究所 (2010) 『BOP ビジネス戦略—新興国・途上国市場で何が起きているか—』東洋経済新報社。
- 舟橋豊子 (2011) 「BOP ビジネスとフィリピン市場の可能性」『経営学研究論集』, 明治大学大学院, 第35号, 39–58頁